

# ***Outsourcing Sumberdaya Manusia: Tinjauan dari Perspektif Vendor dan Karyawan***

Salamah Wahyuni  
*Universitas Sebelas Maret*

M.S. Idrus, Djumilah Zain, dan Mintarti Rahayu  
*Universitas Brawijaya*

## **Abstract**

This research explores in depth the benefits and the risks of human resource outsourcing strategy from vendor and employee perspective's. The qualitative approach was used because this research is related to reasons and process of the benefit and the risk emergence for vendor and employee. The analysis unit consisted of the individual (the employee) and the organisation (the vendor company). The sources of data came from the informant, both the key and the second informant and the documents required. The determination of the informant was carried out by the purposive and snowball method. The data collection used the comprehensive interview method. The research findings revealed that: (1) the trust is the key point to achieve the benefit of human resources outsourcing for vendor in order to gain the opportunity to become the new player in the business, expands her/his business, and able to compete; (2) the risk for vendor has positive correlation with skill and education's segment of the employee, the higher the skill/education, the higher the risk; (3) the new employee is more benefited of the outsourcing system compare to the old employee; (4) however, the old employee absorbed more of the risk of the outsourcing system compare to the new employee. Hence, this research proposes the human resources outsourcing model as a solution. This model focus on professionalism along with ethics and moral as a partnership and long term oriented. As a result, the model will be a mutually beneficial for both parties.

Keywords: outsourcing, vendor, and employee

## **Pendahuluan**

Persaingan yang makin ketat menuntut perusahaan untuk lebih fleksibel dalam merespon permintaan pasar. Strategi *outsourcing* merupakan salah satu bentuk fleksibilitas yang perlu dipertimbangkan. Berbagai manfaat dari strategi ini membuat perkembangan *outsourcing* semakin meluas, tidak hanya pada jumlah transaksi yang terjadi, melainkan juga aktivitas yang dilakukan. Institut *Outsourcing* di New York memperkirakan terjadi transaksi *outsourcing* sejumlah 85 milyar dollar pada tahun 1997 di USA, meningkat 27% dibanding tahun sebelumnya (Dun dan Bradstreet, 1997 dalam Franceschini *et al.*, 2003). Sementara itu di United Kingdom, McCarthy dan Anagnostou (2004) menunjukkan bahwa antara tahun 1984 dan 1998 terjadi peningkatan pembelian (*outsourcing*) yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur dari sektor-sektor manufaktur non-formal. Demikian juga yang terjadi pada

perusahaan-perusahaan di Spanyol pada periode 1993-2004 (INE, 2004 dalam Sanchez *et al.*, 2007). Pembelian yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan industri meningkat dari 3,1% menjadi 4,5%. Selain itu, selama sepuluh tahun terakhir terjadi suatu evolusi dalam proses *outsourcing* dari tradisional ke strategis. Secara tradisional berkaitan dengan unit-unit kegiatan pendukung seperti layanan kebersihan, catering, keamanan dan sejenisnya, yang tidak membutuhkan kompetensi khusus dari supplier. Selanjutnya berkembang kearah aktivitas strategis ketika “outsourcer” menyerahkan sebagian kegiatan pokoknya kepada *vendor*.

Disertasi ini merupakan tindak lanjut penelitian Harland *et al.* (2005) dan Kremic *et al.* (2006) yang berusaha untuk menggali manfaat dan resiko *outsourcing* berdasarkan kajian empiris ditinjau dari perspektif *vendor* dan karyawan. Dasar acuan Harland *et al.* menitik beratkan pada cakupan yang lebih bervariasi (organisasi, sektor, dan negara), sementara acuan Kremic menekankan pada keluasan manfaat, resiko dan motivasi *outsourcing* dari sudut organisasi. Untuk melengkapi kedua penelitian tersebut disertasi ini akan menyoroti manfaat dan resiko yang dimiliki oleh *vendor* (penerima pekerjaan) dan karyawannya. Selain penelitian sebelumnya tidak pernah menyoroti manfaat dan resiko ditinjau dari perspektif *vendor* dan karyawan, penelitian ini diharapkan bisa memberikan solusi masalah ketenagakerjaan di Indonesia. Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam rangka mencari sistem kerjasama yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak dan sebagai dasar berpijak dalam memperbaiki undang-undang ketenagakerjaan di Indonesia.

Secara rinci permasalahan yang ingin dikaji pada penelitian ini dirumuskan dalam beberapa pertanyaan berikut:

1. Mengapa dan bagaimana *vendor* memperoleh manfaat dari strategi *outsourcing* sumberdaya manusia?
2. Mengapa dan bagaimana *vendor* menanggung resiko dari strategi *outsourcing* sumberdaya manusia?
3. Mengapa dan bagaimana karyawan memperoleh manfaat dari strategi *outsourcing* sumberdaya manusia?
4. Mengapa dan bagaimana karyawan menerima resiko dari strategi *outsourcing* sumberdaya manusia?

## Tinjauan Pustaka

### Definisi *Outsourcing*

Istilah *outsourcing* dari kata “out” dan “source” yang berarti sumber dari luar, merupakan pendekatan manajemen yang memberikan kewenangan pada sebuah agen luar (pihak ketiga) untuk bertanggung jawab terhadap proses atau jasa yang sebelumnya dilakukan oleh perusahaan. Bisa juga didefinisikan sebagai membeli barang atau jasa yang sebelumnya disediakan secara internal (Swink, 1999; Smith et al, 1996; Lankford and Parsa, 1999; Elmuti and Kathawala, 2000; dalam Franceschini *et al.*, 2003). Ada dua actor pokok dalam proses *outsourcing*, yakni “outsourced” dan “outsourcer”. Yang pertama menunjuk pada perusahaan yang menyerahkan pekerjaan, yang kedua merupakan perusahaan yang menerima pekerjaan (Saunders and Gebelt, 1997 dalam Franceschini *et al.*, 2003). Sebutan berbeda digunakan oleh Harland *et al.* (2005) yakni “outsourcer” dan “outsourcee”. “Outsourcer” menunjuk pada perusahaan yang mempunyai wewenang dalam bisnis tersebut, dan “outsourcee” merupakan perusahaan yang diberi wewenang mengelolanya.

### Dasar teori *outsourcing*

Ada beberapa teori yang digunakan untuk menjelaskan *outsourcing* (Rebernik and Barbara, 2006). Dasar konseptual yang paling banyak dipakai adalah *theory of transaction cost analysis* – Williamson’s, 1975 (dalam McIvor, 2000) – yang mengkombinasikan teori ekonomi dan teori manajemen untuk menentukan tipe hubungan yang terbaik dalam rangka mengembangkan perusahaan menghadapi perubahan pasar. Teori ini meletakkan dasar-dasar pembelian dengan menggunakan suatu analisis terhadap factor-faktor yang menentukan pemilihan internal atau eksternal perusahaan. Konsep analisis biaya transaksi adalah bahwa sifat suatu transaksi menentukan pengelolaan yang efisien, berorientasi pasar, secara hirarki, atau aliansi. Alternatif teori lain untuk memahami batas perusahaan adalah *resource-based view*. Hal didasarkan pada pemahaman bahwa perusahaan adalah keseluruhan asset yang unik dan merupakan sumber yang dapat menciptakan keunggulan komtetitif. Sumber-sumber internal merupakan pendorong utama dari profitabilitas dan keunggulan strategi perusahaan (Barney, 1991). Teori yang ketiga adalah *agency theory*, yang berkenaan dengan masalah yang timbul dari adanya saling hubungan antara principal dan agen. Isu sentralnya adalah bagaimana mendapatkan agen (karyawan, subkontraktor, manager) untuk melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan kepentingan principal (perusahaan, kontraktor dan pemilik)

ketika agen mempunyai suatu keunggulan informasi lebih dari principal dan mempunyai kepentingan yang berbeda (Eisenhardt, 1987).

### **Tipe *Outsourcing***

Menurut Komang dan Agus (2008) tipe *outsourcing* dibedakan menjadi dua kelompok yaitu *Business Process Outsourcing* dan *Outsourcing Sumber Daya Manusia*.

1. *Business Process Outsourcing* (BPO), jika di Indonesia dikenal dengan pemborongan pekerjaan. *Outsourcing* jenis ini mengacu pada hasil akhir yang dikehendaki. Jika sebuah perusahaan manufaktur ingin mengalihkan penjualan produknya pada perusahaan lain, maka pembayaran kompensasinya berupa jumlah unit yang terjual.
2. *Outsourcing Sumber Daya Manusia*. *Outsourcing* ini mengacu pada kebutuhan penyediaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk contoh di atas, perusahaan manufaktur akan bekerja sama dengan perusahaan *outsourcing* (*vendor*) yang memberikan jasa penyediaan dan pengelolaan tenaga penjual. Kompensasi kepada *vendor* berupa *management fee* sesuai kesepakatan.

### **Manfaat dan resiko *outsourcing***

Banyak alasan dikemukakan dalam mengambil keputusan untuk melakukan strategi *outsourcing*. Berbagai manfaat yang diperoleh merupakan hal yang sering ditonjolkan, meski tentu saja banyak resiko yang harus dihadapi. Kremic *et al.* (2006) telah melakukan studi literatur terhadap isi lebih dari 200 publikasi dan hasilnya tidak berbeda dengan yang dikemukakan oleh Embleton dan Wright, (1998) seperti berikut:

1. Penghematan biaya (*cost saving*). Bisa terjadi karena *vendor* lebih fokus mengelola aktifitas yang dibutuhkan oleh *outsourced*. Rata-rata perusahaan merealisasikan 9 persen penghematan biaya dan 15 persen peningkatan kapasitas dan kualitas melalui *outsourcing* (Anonymous, 1996c dalam Embleton dan Wright, 1998).
2. Penghematan waktu (*time saving*). Lebih dari sepertiga (37 persen) perusahaan yang disurvei menyatakan bahwa penghematan waktu merupakan pertimbangan utama.
3. Biaya tersembunyi (*hidden cost*). Banyak organisasi mempunyai biaya tersembunyi yang tidak diketahui sampai dilakukannya strategi *outsourcing*.

4. Aktivitas inti (*core activity*). Jika perusahaan ingin fokus pada aktivitas inti, maka pengurangan aktivitas yang lain untuk diserahkan kepada pihak luar merupakan pilihan yang harus diambil.
5. Pemasukan kas (*cash infusion*). Karena ada aktivitas yang diserahkan pada pihak luar, maka akan ada fasilitas atau aset yang dijual, sehingga memberikan pemasukan uang kas.
6. Ketersediaan bakat (*talent availability*). *Outsourcing* menyediakan akses untuk memperoleh sumberdaya yang berbakat yang tidak bisa disediakan perusahaan.
7. Rekayasa ulang (*re-engineering*). Bekerjasama dengan *vendor* membuat manajer berkesempatan mengevaluasi proses bisnis mereka.
8. Budaya korporat (*corporate culture*). *Vendor* mungkin mempunyai budaya harmonis yang cocok dengan budaya perusahaan. Meskipun begitu untuk melakukan perubahan perlu diperhatikan timbulnya pergolakan yang mungkin terjadi.
9. Fleksibilitas yang lebih besar (*greater flexibility*). Melalui kerjasama dengan *vendor* perusahaan lebih leluasa menerima permintaan pelanggan baik waktu maupun jumlah, dan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki
10. Akuntabilitas (*accountability*). *Vendor* komersial dibatasi oleh kontrak untuk menyediakan jasa pada tingkat tertentu yang disepakati, sementara departemen internal tidak selalu bisa dikendalikan pengeluarannya.
11. Akses terhadap spesialis lebih besar (*access to specialist*). Keahlian, peralatan, teknologi dan advis independen dapat diperoleh dari perusahaan *outsourcing*.
12. Produktivitas lebih tinggi (*greater productivity*). *Outsourcing* jelas bisa digunakan untuk meningkatkan produktivitas karena beban dibagi dengan *vendor*.
13. Perbaikan kualitas (*quality improvement*). *Outsourcing* bisa memperbaiki kualitas karena *vendor* adalah spesialis di bidangnya.
14. Jarak geografis (*geographical distance*). *Outsourcing* bisa digunakan untuk mengatasi masalah jarak geografis.

Selanjutnya Embleton dan Wright, (1998) maupun Kremic *et al.* (2006) juga menunjukkan beberapa resiko yang dihadapi bila menggunakan strategi *outsourcing*, yakni:

1. Harapan penghematan biaya yang sering tidak terwujud. “Dari seluruh klien, 50 persen menyatakan *break-even*, dan dalam beberapa kasus lebih mahal” (Anonymous, 1996e dalam Embleton dan Wright, 1998).

2. Perusahaan harus lebih hati-hati karena telah menyerahkan aktifitas pengendalian proses kepada *vendor*.
3. Sekali aktifitas dipercayakan kepada pihak luar, sulit dan membutuhkan biaya yang cukup besar untuk kembali dipegang perusahaan.
4. Kontrak awal mungkin sangat kompetitif, namun dengan berjalannya waktu jika ketergantungan kepada *vendor* menjadi besar bisa menelan biaya yang lebih mahal.
5. Kemungkinan bisa merusak moral karyawan yang dimiliki. Aspek kemanusiaan ini sering diabaikan dalam *outsourcing*. Sementara untuk karyawan yang berbakat dan dibutuhkan pasar kerja akan mudah mencari tempat lain dan keluar dari perusahaan.
6. Waktu yang dibutuhkan untuk mengelola kontrak kemungkinan bisa lebih mahal.
7. Kualitas barang dan jasa harus selalu dimonitor karena insentif kontraktor untuk menghemat biaya.
8. *Vendor* kemungkinan mempunyai klien yang banyak, sehingga tidak dapat memberikan prioritas kepada setiap klien.
9. Banyak *vendor* membutuhkan kontrak yang lama untuk menjamin penghasilan mereka. Oleh karena itu harus ada negosiasi untuk mengantisipasi perubahan pasar dan biaya. Dalam hal ini fleksibilitas membutuhkan biaya yang tinggi.
10. Perubahan teknologi yang cepat jika tidak bisa diakses oleh *vendor* akan berdampak pada perusahaan
11. Menyerahkan aktifitas strategis kepada pihak lain dalam jangka panjang akan merugikan karena perusahaan kehilangan peluang pengembangan dari aktivitas tersebut.
12. Jika karena *outsourcing* mengakibatkan ketidakpuasan karyawan sehingga banyak yang keluar, akan memberikan kesan yang tidak baik bagi perusahaan.

## Metode Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, digunakan **disain penelitian kualitatif** melalui pengamatan fenomena yang terjadi, berhubungan secara langsung dengan pelaku, menggali pengalaman mereka, dan menguatkan informasi dengan bukti-bukti otentik yang ada. Oleh karena itu sesuai dengan karakteristik fenomena yang terjadi, penelitian ini menggunakan dasar **teori fenomenologis**. Unit analisis dalam penelitian ini terdiri dari individu (karyawan) dan organisasi (perusahaan *vendor*). Jumlah karyawan dan *vendor* yang diambil masing-masing 13 orang dan 8 perusahaan.

Ada dua informan yakni informan kunci (*key informan*) dan informan pendukung (*second informan*). Informan kunci adalah pihak-pihak yang terlibat dan mengalami fenomena yang diteliti (pejabat yang berwenang dalam perusahaan *vendor*, dan karyawan *vendor*). Informan pendukung adalah mereka yang tidak terlibat tetapi mempunyai pemahaman atas informasi yang dibutuhkan, misalnya pejabat dari perusahaan yang melakukan *outsourcing*, pejabat pemerintah yang menangani masalah *outsourcing* sumberdaya manusia, dan praktisi bisnis. Informasi yang diberikan oleh informan tersebut didukung pula dengan berbagai dokumen seperti profil perusahaan, informasi masalah *outsourcing* di internet, dokumen kontrak, bingkai dinding yang memuat visi, misi, nilai perusahaan, foto, makalah seminar *outsourcing* dan sejenisnya yang sangat membantu untuk mempermudah pemahaman. Untuk memperoleh informasi yang tepat digunakan Teknik *Purposive* dan *Snowball* dalam memperoleh informan yang dibutuhkan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, browsing di internet, observasi baik tempat, catatan, dokumen, maupun foto. Informasi yang sudah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan model analisis interaksi, yaitu suatu analisis yang dilakukan terhadap data yang sudah terkumpul, direduksi, disajikan, disimpulkan, dan diverifikasi dalam waktu yang hampir bersamaan. Siklus tersebut dilakukan secara berulang sampai diperoleh pemahaman yang mendalam atas fenomena yang diteliti.

Agar hasil penelitian mempunyai tingkat validitas yang tinggi diupayakan: (a) Memperpanjang keterlibatan peneliti di lapangan. (b) Melakukan observasi terus-menerus dan sungguh-sungguh, sehingga peneliti dapat mendalami fenomena yang ada, (c). Melakukan triangulasi (metoda dan sumber data), (d). Melibatkan teman sejawat, (e). Melakukan kajian kasus pembandingan. (f). Melacak kesesuaian dan kelengkapan hasil analisis

## **Hasil Penelitian**

Strategi *outsourcing* terutama untuk sumberdaya manusia merupakan sesuatu yang relative baru di Indonesia. Mulai berkembang sekitar akhir tahun sembilan puluhan, dan makin pesat sesudah tahun 2000. Sejak tahun 2002 makin banyak perusahaan yang menggunakan strategi *outsourcing* dalam penyediaan dan pengelolaan sumberdaya manusianya. Oleh karena itu pertumbuhan perusahaan *outsourcing* (*vendor*) yang memberikan pelayanan dalam penyediaan dan pengelolaan jasa tenaga kerja juga berkembang cepat. Ini menandakan bahwa perusahaan *outsourcing* merupakan bisnis yang memiliki prospek menjanjikan ditinjau dari perspektif *vendor*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia yang diteliti baru beroperasi secara aktif sesudah tahun 2004. Bahkan beberapa diantaranya baru beroperasi sekitar 2 tahun. Memang ada diantaranya yang sudah mulai berdiri pada tahun 1997, namun bentuk kerjasama dengan mitra lebih pada pemborongan pekerjaan (*business process outsourcing*), bukan model *outsourcing* sumberdaya manusia seperti yang berkembang akhir-akhir ini. Selain itu, jenis pekerjaan yang diborongkan biasanya terbatas pada *cleaning service*, *catering* dan *security*.

### **1. Manfaat *outsourcing* sumberdaya manusia dari perspektif *vendor***

Penelitian ini menunjukkan bahwa pilihan *vendor* yang akan disertai aktivitas perusahaan didasarkan pada kepercayaan. Dari hubungan yang telah terjalin sebelumnya (baik pertemanan biasa, hubungan kerja maupun bisnis), perusahaan pemberi kerja meminta perusahaan atau individu pada waktu itu, untuk menyediakan dan mengelola sebagian karyawan yang dibutuhkan karena mereka yakin bahwa amanah akan berjalan dengan baik di tangan pihak yang terpercaya.

Unsur kepercayaan (*trust*) dalam strategi *outsourcing* memang merupakan hal yang sangat penting (Simmonds and Rebecca, 2008), mengingat terjadinya pengalihan kegiatan dari perusahaan (*user*) kepada pihak lain (*vendor*), sementara imej, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk harus tetap terjaga. Gainey dan Klaas (2005) mengingatkan bahwa kesepakatan *outsourcing* selain menguntungkan *user* juga memungkinkan terjadinya ketergantungan terhadap *vendor*. Dengan pengalaman dan informasi yang dimilikinya, *vendor* bisa membangun kekuatan yang mungkin sulit dikendalikan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar percaya bahwa mitra kerjanya tidak akan mengkhianatinya. Perusahaan tidak akan mau melimpahkan kegiatan penyediaan dan pengelolaan tenaga kerjanya jika nantinya hanya akan menurunkan imej, membuat lari pelanggan, menurunkan kualitas produk, apalagi sampai mengambil pasar yang selama ini menjadi bagiannya .

Semua perusahaan *outsourcing* yang diteliti mengalami perkembangan yang menggembirakan. Dalam jangka waktu yang pendek jumlah perusahaan mitra yang dimiliki makin banyak, demikian pula jumlah karyawan yang dikelolanya. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia mempunyai prospek yang bagus.

PT.GH yang berdiri sejak tahun 2002 misalnya, awalnya hanya mengelola 137 karyawan dari sebuah bank swasta. Bulan September 2009 (selama 7 tahun) sudah berkembang pesat hingga memiliki 40 perusahaan mitra dengan lebih dari 2.000 orang



karyawan. Demikian juga PT.IJE, baru berjalan kurang dari dua tahun sudah memiliki 13 perusahaan mitra dengan jumlah karyawan 1.300 orang. Bahkan saat penelitian ada tawaran dari 4 (empat) perusahaan di Surabaya yang membutuhkan layanan penyediaan dan pengelolaan sumberdaya manusianya. Meskipun tidak secepat PT.GH atau PT.IJE namun PT.AB juga mempunyai perkembangan yang bagus. Selama tiga (3) tahun, sudah bisa memiliki 9 perusahaan mitra dengan karyawan tidak kurang dari 500 orang (pemilik tidak mau berterus terang, angka ini diperoleh dari perkiraan rata-rata karyawan yang dikelola setiap perusahaan mitra).

Dalam pasar persaingan bebas setiap individu berhak untuk masuk dan bersaing di bidang bisnis. Dengan kesempatan yang dimiliki perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia juga harus bersaing untuk merebut posisi terbaik sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan. Dimulai dari rumusan visi perusahaan, penentuan fokus layanan, strategi dalam penyediaan dan pengelolaan sumberdaya manusia menunjukkan perbedaan posisi dari beberapa perusahaan *vendor* yang diteliti. Intinya, bahwa dari berbagai aspek tersebut bisa dikelompokkan menjadi tiga perusahaan, yakni: *vendor* yang mempunyai **profesionalitas tinggi, sedang dan rendah**.

## **2. Resiko *outsourcing* sumberdaya manusia ditinjau dari perspektif *vendor*.**

Berdasarkan perpektif *vendor*, resiko yang dihadapi tergantung profesionalisme perusahaan. Perusahaan *outsourcing* yang memilih segment pekerjaan non skill tidak membutuhkan banyak tuntutan. Proses kegiatan mulai dari penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja dijalankan tanpa banyak beban dan kesulitan. Mereka merasa tidak mempunyai resiko yang berarti, paling tidak selama ini tidak pernah menghadapi masalah. Mulai dari awal berdiri sampai sekarang semua berjalan lancar, tidak pernah ada keluhan, baik dari perusahaan pengguna maupun karyawan. Perusahaan pengguna tidak mengeluh karena kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan memang sederhana, non skill, banyak penawaran, di sekitar perusahaan dan mudah didapat. Karyawan tidak berani macam-macam karena karena tidak mempunyai kekuatan, pendidikan rendah, diterima bekerja saja sudah sesuatu yang harus disyukuri. Asal gaji memenuhi UMK tidak perlu menuntut apa-apa.

Resiko bagi perusahaan *outsourcing* justru terasa untuk kelompok profesional. Recruitment tenaga kerjanya juga lebih luas jangkauannya, kualifikasi lebih tinggi dan seleksi lebih berat, melewati berbagai tes. Jika sudah diterima, resiko dalam pengelolaannya juga lebih bervariasi. Menurut mereka, resiko yang dialami dalam mengelola karyawan

*outsourcing* meliputi 4 hal, yaitu **keuangan, nama baik, hukum, dan perkembangan bisnis.**

### **3. Manfaat *outsourcing* sumberdaya manusia ditinjau dari perspektif karyawan**

Berdasarkan pengalaman menjadi karyawan *outsourcing*, meskipun banyak keluhan, namun mereka masih merasakan manfaat dari strategi tersebut. Dengan system *outsourcing* ini mereka terbantu untuk cepat memperoleh pekerjaan dalam kondisi yang sulit dewasa ini. Sistem ini merupakan batu loncatan untuk memperoleh pekerjaan yang diinginkan dan memberikan pengalaman yang berharga. Terutama untuk karyawan *outsourcing* yang mempunyai masa kerja lebih lama (lebih dari satu tahun) merasa tidak mempunyai beban yang berat untuk mengembalikan sejumlah uang bila keluar dari pekerjaan ketika memperoleh pekerjaan yang lebih baik. Memang dalam klausul kontrak menunjuk kewajiban pembayaran sejumlah uang bila dalam waktu kontrak keluar dari pekerjaan, namun dalam praktek tidak pernah dipermasalahkan. Bahkan ada yang merasa bahwa system *outsourcing* sebenarnya bisa memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik karena mereka mengharapkan untuk menjadi karyawan tetap dengan bekerja sebaik-baiknya.

### **4. Resiko *outsourcing* sumberdaya manusia ditinjau dari perspektif karyawan**

Seperti sudah disinggung sebelumnya, resiko menjadi karyawan *outsourcing* terutama dirasakan oleh mereka yang sudah bekerja lebih dari satu tahun. Mereka merasa dianak tirikan dan tidak percaya diri bekerja di perusahaan pengguna padahal secara operasional berada di bawah *vendor*. Di samping itu dengan bekerja sebagai karyawan *outsourcing* masa depan menjadi tidak jelas, kehilangan pekerjaan menghantui mereka setiap kontrak akan berakhir. Berikut beberapa ungkapan mereka.

*“Masa depan pekerjaan dan karier yang tidak jelas. karyawan tidak mempunyai rasa aman dalam hidup dan pekerjaannya. Meskipun diberi kesempatan tes untuk menjadi karyawan tetap atau menduduki level yang lebih tinggi tetapi resiko yang harus ditanggung bila tidak lolos sangat merugikan, tidak sesuai dengan realisasi pengalaman mereka (misalnya sudah lima tahun bekerja dianggap masih baru), atau bahkan resiko kehilangan pekerjaan” (Karyawan Bank Swasta).*

*“Sangat merugikan bagi karyawan, baik moril maupun materiil. Karyawan outsourcing merasa dianak tirikan, mereka yang berjuang di front office, langsung berhadapan dengan nasabah, banyak masalah, namun kesejahteraan dan penghargaan lebih kecil. Sementara karyawan tetap yang biasanya di back office lebih santai, gaji dan tunjangan jauh lebih banyak, serta masa depan yang lebih aman. Hal yang demikian menimbulkan suasana kerja yang tidak nyaman, muncul kecemburuan antar karyawan, muncul semacam kasta yang berbeda di suatu perusahaan, ketidakadilan, dan akhirnya bisa menurunkan motivasi kerja” (Karyawan BUMN).*

Semua karyawan *outsourcing* di tingkat apapun mengatakan, bahwa dibandingkan dengan karyawan tetap, kompensasi mereka dirasa lebih rendah. Sama-sama operator, sama-sama lulusan SLTA, jika menjadi karyawan tetap perusahaan akan memperoleh gaji dan tunjangan yang lebih besar sesuai ketentuan kompensasi yang ada di perusahaan pengguna, sementara kalau di bawah pengelolaan perusahaan *outsourcing* mengikuti pola perusahaan ini. Demikian pula bagi mereka yang berpendidikan tinggi. Berikut contoh informasi perbedaan tersebut.

*“Sebelumnya, waktu perusahaan belum menggunakan system outsourcing, pendapatan saya per bulan Rp. 2.500.000,-. Sesudah digunakan system outsourcing saya hanya memperoleh gaji Rp. 1.600.000,- /bulan dari perusahaan yang baru” (Sopir).*

*“Secara keseluruhan, perbandingan antara karyawan tetap dan outsourcing, jika take home pay karyawan tetap sekitar Rp. 5-6jt, maka bagi karyawan outsourcing hanya sekitar Rp. 3-3,5jt” (Karyawan Bank Swasta).*

*Bagi karyawan outsourcing tidak mempunyai kesempatan untuk training ataupun meniti karier. Dalam hal kesejahteraan juga demikian. Sebagai contoh, uang transport jika tugas ke luar kota, karyawan outsourcing diberi Rp.375.000,- sementara karyawan tetap bisa memperoleh Rp. 1.000.000,-. Tunjangan hari raya, untuk karyawan outsourcing sesuai kemampuan mitra perusahaan (yang selalu lebih rendah dari karyawan tetap), sementara untuk karyawan tetap minimal dapat 1x gaji paket (bukan gaji pokok) – Karyawan Perusahaan Elektronik.*

Banyak perusahaan outsourcing yang tidak mengikut sertakan karyawan yang dikelolanya dalam program Jamsostek. Ada pula perusahaan *outsourcing* yang mengelola jamsostek sendiri. Artinya, dana dari perusahaan pengguna disediakan tetapi tidak disetorkan

ke instansi Jamsostek, disimpan sendiri. Jika ada yang sakit, ke klinik perusahaan, habisnya berapa dibayar oleh perusahaan *outsourcing*. Sistem ini tidak menjamin semua elemen jaminan social karyawan terpenuhi. Kebutuhan seragam dan keselamatan kerja juga sering diabaikan.

*“Jamsostek, ketika ditanyakan ke perusahaan outsourcing, jawabannya ada, baru diurus, tetapi sudah lima tahun bekerja tidak ada apa-apa. Kalau ada kan dapat kartu jamsostek” (Cleaning Service).*

*“Jamsostek, saya tidak tahu, tidak punya kartu. Tetapi kalau sakit ada klinik perusahaan” (Pembantu Operator)*

*“Saya membeli sendiri seragam, kaos Rp. 20.000.- dan saprodi (sarana produksi - peralatan kerja) yaitu topi, masker, celemek, Rp. 20.000,-“ (Pembantu Operator)*

*“Seragam, harus bel sendiri, 3 stel, tiap satu tahun, demikian juga sepatu, peralatan keamanan lengkap”.(Security).*

*“Seragam kaos ada 2, tetapi dipotong dari upah sebesar Rp. 60.000,-“*

*“Setiap hari lingkungan berdebu, tetapi tidak ada perlindungan kesehatan”. (Bagian Logistik)*

## Pembahasan

Sesuai hasil analisis, tidak semua perusahaan *outsourcing* berperilaku ”nakal”, masih ada (meski tidak banyak) *vendor* atau perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia yang mau berbuat baik dengan memperhatikan kepentingan karyawan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dasar berpijak *vendor* seperti ini adalah profesionalisme pengelolaan bisnis. Dalam penelitian ini perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia yang demikian dikelompokkan pada kategori *vendor* yang mempunyai tingkat **Profesionalitas yang tinggi**. Untuk lebih memahami perbedaannya dengan kategori perusahaan *outsourcing* yang mempunyai profesionalitas sedang dan rendah, Tabel 1. memperlihatkan karakteristik ketiga perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia tersebut.

Dari delapan perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia yang diteliti, hanya satu perusahaan yang mau memberikan semua data yang dibutuhkan. Di samping itu pimpinan

perusahaan (Direktur Utama) yang diwawancara bersedia sharing pengetahuan dan informasi dalam pengelolaan bisnis *outsourcing* sumberdaya manusia . Profesionalisme, merupakan nilai pertama yang dijunjung tinggi disamping empat nilai perusahaan yang lain (integritas, komitmen, inovasi, dan respons). Perusahaan ini mempunyai visi yang berorientasi pada kepentingan user dan karyawan (terlihat pada rumusan misi pertamanya). Dalam

Tabel 1  
Perbedaan Perusahaan *Outsourcing* Sumberdaya Manusia  
Menurut Tingkat Profesionalitas

Keterangan	Tinggi	Sedang	Rendah
Visi	Orientasi user&karyawan	Orientasi user&karyawan	Orientasi user
Kontrak	Tertulis&informasi lengkap, karyawan diberi.	Tertulis tidak lengkap	Lisan atau karyawan tidak diberi
Rekrutmen&Seleksi	Terencana, prosedural,alur rinci&jelas	Ada porsedur, alur tidak jelas	Prosedur tidak jelas
Training&orientasi	Terencana, dilaksanakan, orientasi karier	Ada tetapi tidak terencana, orientasi kebutuhan user	Tidak ada
Manajemen Karier	Tertuang pada misi, ada program	Program tergantung user	Tidak ada
Kompensasi	Jenis lengkap dan sesuai kepatutan	Sesuai aturan dan tidak lengkap	Gaji UMK, lembur tidak sesuai aturan, tidak ada tunjangan&jamsostek

menjalankan bisnis penyediaan dan pengelolaan sumberdaya manusia bagi mitra kerjanya, dilakukan secara profesional, terencana, dan menjunjung tinggi nilai etika dan moral yang baik. Punya buku petunjuk yang jelas untuk melaksanakan program yang direncanakan terlebih dahulu. Sebagai contoh, dalam hal membuat kontrak kerja dengan karyawan misalnya, dibuat secara detail dan memuat semua informasi yang dibutuhkan karyawan (hak

dan kewajiban mereka). Menyadari keterbatasan masa kerja karyawan *outsourcing* di perusahaan pengguna, pimpinan perusahaan berusaha membantu meniti jenjang karier karyawan melalui "Sister Company" yang dibentuk dan/atau pemberian training sebagai bekal mencari pekerjaan yang lebih baik.

Kelompok perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia yang lain mempunyai kebijakan yang bersifat rahasia untuk hal-hal tertentu, tidak boleh diketahui oleh orang luar, termasuk peneliti. Kebanyakan perusahaan demikian ketika diminta informasi tentang pengelolaan sumberdaya manusianya menjawab bahwa semua dilakukan sesuai ketentuan yang ada, namun ketika peneliti ingin melakukan wawancara dengan karyawan sebagai usaha untuk mengecek informasi yang diberikan, mereka tidak mengizinkan. Dan ternyata informasi yang diperoleh dari karyawan perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia tersebut ada yang tidak sesuai dengan informasi dari perusahaan. Perusahaan yang demikian termasuk pada kategori tingkat **profesionalitas sedang**. Mereka menjalankan perusahaan sesuai permintaan user, terutama untuk training. Dalam pengelolaan sumberdaya manusia mereka berusaha untuk mematuhi ketentuan yang ada, seperti gaji, upah lembur, dan jaminan sosial. Tetapi untuk ketentuan lain, seperti kegiatan penunjang untuk *outsourcing*, tidak dipatuhi. Justru bidang layanan mereka adalah kegiatan pokok perusahaan pengguna, yakni bagian operasional. Alasan yang dikemukakan karena tidak jelas pengertiannya yang ada dalam Undang-undang Ketenagakerjaan. Untuk kelompok ini biasanya tidak memikirkan karier karyawan.

Yang lebih parah dalam menjalankan perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia adalah kelompok perusahaan ketiga, yakni kategori tingkat **profesionalitas rendah**. Sebagaimana kelompok profesionalitas sedang, tanpa melalui perusahaan pengguna, *vendor* demikian juga tidak mau diteliti. Bahkan lewat penggunapun ada yang masih berusaha untuk mengelak. Artinya tidak mau diteliti sama sekali. Yang mau ditelitipun banyak keterangan yang diberikan tidak sesuai dengan jawaban karyawan. Jika diminta menunjukkan buku petunjuk perusahaan, contoh proposal yang diajukan kepada calon mitra, dokumen kerjasama dengan karyawan atau dokumen lain, biasanya hanya dijanjikan. Kenyataannya tidak semua mau memberikan. Kontrak kerjasapun banyak yang tidak tertulis, hanya diucapkan secara lisan. Dengan demikian tidak semua informasi yang dibutuhkan diperoleh. Untuk kelompok perusahaan ini tidak ada training maupun pemikiran tentang karier bagi karyawan. Pemberian kompensasi banyak yang menyimpang dari ketentuan, terutama jaminan sosial, banyak yang

tidak memberikan. Bahkan untuk seragam dan alat keamanan kerja karyawan harus membeli dengan cara dipotong gaji.

Dari analisis perbedaan ketiga kelompok tersebut, maka model perusahaan *outsourcing* yang diajukan sebagai solusi atas ketidak seimbangan hubungan yang terjadi antara *vendor* dan karyawan adalah **Model *Outsourcing* Profesional, yang menjunjung tinggi nilai etika dan moral yang baik, berorientasi pada partnership dan hubungan jangka panjang.** Artinya, dalam menjalankan bisnis selalu memperhatikan kepentingan mitra kerja, baik user maupun karyawan, berpegang pada nilai etika dan moral yang baik serta menjaga kontinuitas hubungan dalam jangka panjang.

Seperti yang sudah disimpulkan oleh Pierlott (2004) bahwa pertimbangan moral dalam *outsourcing* sangat diperlukan. Tanpa nilai etika dan moral yang baik, *vendor* hanya akan berlaku oportunistis, menguntungkan dirinya sendiri, tidak memperhatikan kepentingan karyawan. Padahal karyawan merupakan aset bagi *vendor* untuk memperoleh kesempatan mengembangkan bisnis. Oleh karena itu karyawan harus dipandang sebagai mitra kerja atau partner sebagaimana perusahaan pengguna, sehingga hubungan yang terjadi antar pihak saling menguntungkan. Hal ini juga ditandakan oleh Mariotti (1996) yang menyatakan bahwa:

*“Outsourcing is not dirty word when it’s true partnership”*

Berdasarkan seluruh uraian tentang analisis manfaat dan resiko ditinjau dari perspektif *vendor* dan karyawan, maka proposisi minor dan mayor dari penelitian ini adalah:

- P1 : Dengan kepercayaan yang dimiliki, *vendor* mempunyai kesempatan untuk masuk menjadi pemain baru dalam dunia bisnis, berkembang, dan bersaing dalam bidang jasa penyediaan dan pengelolaan sumberdaya manusia.**
- P2: Resiko yang dihadapi perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia berbanding lurus dengan semen karyawan yang dipilih perusahaan . makin tinggi pendidikan karyawan makin besar dan kompleks resiko yang dihadapi.**
- P3 : Manfaat *outsourcing* lebih banyak dirasakan oleh karyawan baru dari pada karyawan lama.**
- P4 : Resiko strategi *outsourcing* sumberdaya manusia lebih banyak dirasakan oleh karyawan lama dibanding karyawan yang baru.**

### **Proposisi major:**

***Vendor* lebih banyak memperoleh manfaat dan karyawan lebih banyak merasakan resiko dari strategi *outsourcing* sumberdaya manusia. Model *Outsourcing* Profesional yang menjunjung tinggi nilai etika dan moral yang baik serta berorientasi pada *partnership* merupakan solusi yang menguntungkan berbagai pihak (termasuk melindungi karyawan *vendor*).**

Model yang diajukan tidak bisa berjalan dengan baik jika tidak didukung oleh komitmen dari pemerintah sebagai pengendali negara, sehingga peraturan yang ada harus ditinjau kembali, disesuaikan dengan tujuan untuk kepentingan bersama, terutama melindungi yang lemah dari moral hazard pihak yang kuat. Peraturan yang dimaksud tidak hanya menyangkut masalah ketenagakerjaan, tetapi juga masalah lain yang mendukung efisiensi.

### **Kesimpulan dan Saran**

*Outsourcing* sumberdaya manusia merupakan strategi yang banyak memberikan manfaat bagi *vendor*, disamping beberapa resiko yang harus dihadapi. Kepercayaan merupakan kunci untuk meraih manfaat tersebut. Profesionalitas pengelolaan usaha diikuti oleh resiko yang makin berat dan kompleks. Dari perspektif karyawan, manfaat *outsourcing* sumberdaya manusia hanya dirasakan ketika mereka masih baru bekerja, mempercepat memperoleh pekerjaan dan sebagai arena belajar untuk bekal mencari pekerjaan yang lebih baik. Ketika akhir satu tahun karyawan bekerja, mulai terasa resiko yang harus ditanggung, mungkin kontrak tidak dilanjutkan, mulai berfikir tentang karier dan masa depan yang tidak jelas, perbedaan dengan karyawan tetap perusahaan tempatnya bekerja dan berbagai penyimpangan terhadap ketentuan ketenagakerjaan yang dilakukan oleh perusahaan *vendor*. Model *outsourcing* sumberdaya manusia yang profesional, menjunjung tinggi etika dan moral serta berorientasi *partnership* merupakan solusi yang ditawarkan dalam penelitian ini.



## Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian

Meskipun telah diusahakan untuk melakukan semua langkah penelitian dengan sebaik-baiknya, namun masih dijumpai beberapa keterbatasan, yakni:

1. Metode triangulasi yang direncanakan tidak bisa berjalan mulus karena beberapa *vendor* atau perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia tidak mau memberikan contoh dokumen yang sebenarnya, sehingga data hanya diperoleh dari *vendor* dan karyawan. Dalam hal tidak ada kesesuaian informasi, maka data dari karyawan yang dianggap lebih valid.
2. Penelitian hanya dilakukan pada perusahaan *outsourcing* sumberdaya manusia lokal dan berdomisili di Jawa (Jakarta, Surabaya, dan Surakarta), tidak mencakup perusahaan asing dan/atau berdomisili di luar Jawa.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, agar metode triangulasi bisa dilakukan sepenuhnya, peneliti berikutnya harus bekerjasama dengan pihak yang berwenang melakukan pengawasan terhadap *vendor*. Untuk menguji proposisi yang diperoleh, baik minor maupun mayor, penelitian berikutnya sebaiknya menggunakan metode kuantitatif dengan sampel perusahaan yang lebih luas dan variatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonamous (2000). *Outsourcing: a paradigm shift. Journal of Management Development*. **19** (8): 670-728.
- Avery,G (2000). *Outsourcing public health laboratory services: a blueprint for determing whether to privatize and how. Public Administration Review* 60 (4):330-337
- Barney (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17** : 105-107
- Burhan Bungin (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif. Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory : An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, **14** (1): 57-74.
- Embleton, P.R. and P.C.Wright (1998). A practical guide to successful *outsourcing*. *Empowerment in Organization*.**6** (3):94-106
- Franceschini, F., M.Galetto, A.Pignatelli, and M.Varetto (2003). *Outsourcing: guidelines for a structured approach. Benchmarking An International Journal*. **10** (3): 246-260.

- Grenier, J., Giles, A. and Belanger, J. (1997). Internal versus external labour flexibility, a two-plant comparison an Canadian manufacturing. *Industrial Relation*. **52** (4): 683-711
- Harland, Christine, Louise Knight, Richard Lamming, and Helen Walker. (2005). *Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sector and nations. International Journal of Operation & Production Management*. **25** (9): 831-850
- Jiang, Bin and Amer Qureshi (2006). Research on *outsourcing* result: current literature and future opportunities. *Management decision*. **44** (1): 44-56
- Kremic, Tibor; Oya Icmeli Tukel and Walter O. Rom. (2006). *Outsourcing* decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*. **11** (6): 467 – 482.
- McIvor, Ronan (2000). A practical framework for understanding the *outsourcing* process. *Supply Chain Management: An International Journal*. **5** (1): 22-36
- Priambada, Komang dan Agus Eka Maharta (2008). *Outsourcing Versus Serikat Pekerja ? (An Introduction to Outsourcing)*. Alihdaya Publishing. Jakarta.
- Rebernik, Miroslav and Barbara Bradac (2006), Cooperation and opportunistic behavior in transformational *outsourcing*. *Kybernetes*. **35** (7/8):1005-1013
- Simmonds, David and Rebecca Gibson (2008). A model for *outsourcing* HRD. *Journal of European Industrial Training*. **32** (1): 4-18
- Tyler,K.(2004). Carve out training?. *Human Resource Magazine* **49** (2): 53-57
- Woodal,J; Gourlay,S.N and Short,D (2002). Trends in *outsourcing* HRD in the UK: the implications for strategic HRD. *International Journal of Human Resource Development and Management*. **2** (1-2):50-63